



石家莊鐵道大學
SHIJIAZHUANG TIEDAO UNIVERSITY

网络精品课程

组织行为学

组织设计

主讲：赵莉琴

- 组织设计，主要指组织结构的设计，是把组织内的任务、权力和责任进行有效组织协调的活动。
- 其基本功能是协调组织中人员与任务之间的关系，使组织保持灵活性和适应性，从而有效地实现组织目标。
- 包含了三方面含义：（1）组织结构的本质是企业员工的分工协作关系。（2）设计组织结构的目的是为了实现在组织的目标，组织结构是实现组织目标的一种手段。（3）组织结构的内涵是企业员工在职、权、责三方面的结构体系。

组织设计思路



网络精品课程

- 依据“目的——手段分析”方法论，形成组织设计思路：
- 明确组织目标并确定相应的基本职能；
- 以职能细分和归类为依据，设置相应的机构和相关职务；
- 以必要的职位与各种职务相对应，并按职位配置人员。

组织设计的主要特征参数

- 1. 管理层次和管理幅度，管理层次就是指从组织最高一层管理组织到最低一级管理组织的各个组织等级。管理幅度也称为管理跨度，它是指一名领导者直接领导的下级人员的数量。
- 2. 专业化程度，是指企业各职能工作分工的精细程度。
- 3. 地区分布，是指企业在不同地区、城市设有生产工厂和管理机构的状况。
- 4. 分工形式，在企业中常见的分工形式有：职能制、产品制、地区制以及混合制等。一般将产品制和地区制统称为事业部制。
- 5. 关键职能，关键职能指在企业组织结构中处于中心地位、具有较大职责和权限的职能部门。

组织设计的主要特征参数



网络精品课程

- 6. 集权程度，表明集权程度的具体标志有：生产计划的品种、质量、数量的决策权；产品销售权；外协决定权；人员招收和任免权；固定资产购置和日常开支的财务决策权；物资采购权等。
- 7. 规范化，指员工以同种方式完成相似工作的程度。
- 8. 制度化程度，企业中采用书面文件的数量可以反映其制度化的程度。
- 9. 职业化的程度，是指企业员工为了掌握其本职工作，需要接受正规教育和培训的程度。
- 10. 人员结构，指各部门人员、各职能人员在企业职工总数中的比例情况。

组织设计的影响因素



网络精品课程

- 1. 企业环境
- 2. 企业战略
- 3. 企业技术
- 4. 人员素质
- 5. 企业规模
- 6. 企业生命周期

组织设计程序



网络精品课程

- 1. 确定组织目标
- 2. 基本职能
- 3. 职能分解
- 4. 目标分解
- 5. 职务分析
- 6. 管理控制

小结

- 组织设计必须遵循有关原则，主要有专业化分工原则、统一指挥原则、管理幅度原则、权责对等原则、集权与分权原则、柔性经济原则、部门化原则、因事设职与因人设职相结合原则。
- 影响组织设计的因素很多，主要有组织战略、组织规模、技术、环境等。
- 组织结构设计包含许多内容，主要有职能设计、部门设计、管理幅度与管理层次设计、职权设计、横向联系设计、管理规范设计。